CADENAS DE VALOR: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA PARA SU ESTUDIO

WILSON ROMERO ALVARADO

Así como en el mundo moderno de la empresa, las alianzas y fusiones se consideran necesarias para elevar la competitividad frente a otros rivales, en su momento la división social del trabajo fue una necesidad que permitió elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad.

Wilson Romero Alvarado

Economista

Estudios en Administración de Empresas, USAC, Guatemala. Licenciatura en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México. Maestría y estudios de Doctorado en Economía, División de Estudios de Postgrado, Facultad de Economía, UNAM, México. Ha sido catedrático en la Maestría de Economía, UNAM, Campus "Aragón"; en las Facultades de Economía, Ciencias Políticas y Humanidades de la Universidad Rafael Landívar; en el programa de Postgrado de Economía de la Universidad de San Carlos; a nivel latinoamericano en diversos cursos de URL-Banco Mundial; y en la Universidad de Chile y Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo (GDLN). Fue miembro del Equipo Técnico de la Comisión de Acompañamiento del Pacto Fiscal y del equipo negociador, por parte de las organizaciones sociales, en el Pacto Fiscal. Es autor y coautor de diversas publicaciones, entre otras, **Análisis y propuesta del gasto público en vivienda; Mirando el presupuesto público con enfoque de género,** FLACSO-UNAM. Actualmente es investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES), de la Universidad Rafael Landívar (URL). También se desempeña como tutor del curso Continental AUSJAL sobre Pobreza en América Latina.

Índice

Introducción 4

Las cadenas de valor 7

Metodología para evaluar cadenas de valor 15

Estudios de las cadenas de valor en Guatemala 21

Referencias 25

Introducción

A partir de la globalización ha tomado relevancia el estudio de las cadenas de valor, dado el impacto que han tenido en la economía local, los procesos productivos y sus relaciones, las que van desde el diseño hasta el post consumo así como la alteración en las tasas de retorno en cada una de las fases y, por lo tanto, en la redistribución de las ganancias, con presencia de ganadores y perdedores.

En Centro América y concretamente en Guatemala, son varios los hechos que motivan el tema: primero la apertura comercial, y ahora el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica y la República Dominicana con Estados Unidos (CAFTA, por sus siglas en inglés), han obligado a las empresas a competir internacionalmente. Sin embargo, la competitividad o ventaja comparativa que Guatemala ha tenido sobre la base de mano de obra abundante con escasa o ninguna calificación, bajos salarios y manipulación del tipo de cambio, tiene sus límites. La participación en el mercado mundial exige, además de bajos costos, mayores niveles de calidad y eficiencia en la entrega de las mercancías.

En segundo lugar, la globalización ha beneficiado a ciertas ramas de la economía y sectores de la población, pero al mismo tiempo "La globalización ha tenido su lado negro. Ha habido una tendencia hacia el incremento de la desigualdad en y entre países, y un crecimiento en los niveles de absoluta pobreza, no solamente en los países pobres". (Kaplinsky, 2004).

Esta situación también se observa en Guatemala: la utilización de metodologías para cuantificar y localizar geográficamente la pobreza, y el uso de índices de desarrollo humano, han revelado la existencia de regiones con altos niveles de pobreza y bajos índices de desarrollo humano, ubicadas en su mayoría en zonas densamente pobladas por indígenas. Tales zonas no han sido beneficiadas después de década y media de apertura comercial, y corren el riesgo de ver agravados sus indicadores ante la firma del CAFTA. Esa situación de pobreza y marginación económica y social es contrastante en un país rico en recursos naturales, en biodiversidad, riqueza cultural y con altas potencialidades económicas. Esta desigualdad entre las regiones del país requiere el estudio de los encadenamientos y procesos productivos con el fin de detectar aquellos elementos que contribuyan a elevar la competitividad local y regional, con el objeto de facilitar la estructuración de políticas que coadyuven al desarrollo económico y social de dichas zonas.

En consonancia con lo anterior, este trabajo intenta responder a las siguientes preguntas:

Una cadena de valor ¿se sustenta sobre una realidad existente, o se puede crear a voluntad y como parte de una estrategia empresarial o de desarrollo?

Dicho en otros términos: las relaciones que determinan una cadena de valor ¿existen potencialmente o están latentes, y el trabajo consiste en la identificación y conexión de esas relaciones? o ¿se pueden inventar o crear las cadenas de valor?

¿La cadena de valor es un resultado del desarrollo económico, una filosofía o un enfoque de gestión empresarial? ¿Por qué son importantes y necesarias las cadenas de valor? ¿Cuál es la metodología más adecuada para su análisis?

Con ese espíritu, en el capítulo I se hace una breve exposición sobre las condiciones económicas que dieron origen a la división social del trabajo, y con ello a la desagregación, primero, en sectores, y posteriormente en especializaciones, de la actividad económica. Si bien ello ha contribuido a incrementar a niveles insospechados la productividad, creando un conjunto de procesos económicos –planificación, diseño, producción, distribución, y consumo–, también ha generado cuellos de botella, vacíos, traslape de actividades y costos de transacción, que restan competitividad y merman los beneficios de las empresas.

Aunque la historia económica ha registrado prácticas y estrategias que reunifican funciones –como por ejemplo los cárteles, la integración vertical y los conglomerados–, se considera que las cadenas de valor representan

nuevas formas de alianza y cooperación que pueden elevar la competitividad y aumentar el valor agregado para el conjunto de quienes participan en ellas.

En seguida se exponen algunos antecedentes al desarrollo del concepto de las cadenas de valor. Se destacan: Hirschman con su propuesta sobre los eslabones; los importantes aportes de Porter respecto de los cluster y el uso explícito del concepto de cadenas de valor; la propuesta de Gereffy sobre las cadenas productivas globales y su aporte a la gobernabilidad de la cadena; y Kaplinsky para el desarrollo propiamente del concepto de cadena de valor. Para una mayor claridad en la exposición, explícitamente se distingue entre lo que en este estudio se considera una cadena de valor y otras formas de cooperación y estrategias seguidas por las empresas para lograr una mayor participación en los mercados.

En la segunda parte se aborda lo referente a la metodología, haciendo énfasis en aquellos aspectos que deben tomarse en cuenta para el diagnóstico o evaluación de una cadena de valor, a fin de elaborar recomendaciones. Entre otros se señala la importancia de iniciar con la naturaleza de la cadena, ya sea agrícola, industrial o de servicios; cuantificar su importancia en el sector, la región, la economía o el país; las diferentes fases y relaciones al interior de la cadena y con otras cadenas; el papel de los agentes y las iinstituciones que modelan el comportamiento de los actores, y que inciden directa o indirectamente en la rentabilidad de la cadena; los costos en que se incurre, etc.

En la tercera parte se hizo un repaso exhaustivo sobre los estudios de cadenas de valor en Guatemala, así como de algunos estudios sobre la región que contienen algún capítulo sobre Guatemala. Aunque puede ser incompleto, es un primer avance sobre el estado del arte en este tema.

Finamente, un reconocimiento a Sarah Humpage por su colaboración en el estudio, especialmente en la revisión bibliográfica del Capítulo III, así como a las compañeras y compañeros del IDIES.

LAS CADENAS DE VALOR

1. La división social del trabajo y la desagregación de la actividad económica

Así como en el mundo moderno de la empresa las alianzas y fusiones se consideran necesarias para elevar la competitividad frente a otros rivales, en su momento la división social del trabajo fue una necesidad que permitió elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad. Esta división o desintegración como le llama Porter, ha sido un proceso lento derivado de los costos de intermediación.

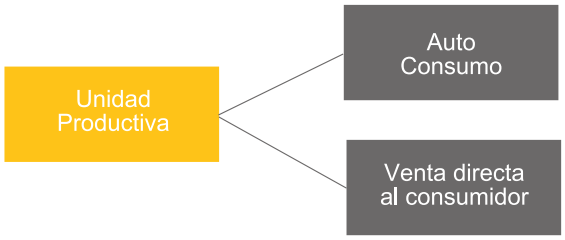
El ejemplo más sencillo es el autoconsumo. En este caso, el costo de intermediación es cero. Sin embargo, la división social del trabajo da paso a la especialización en la producción de un solo producto o productos similares –productos agrícolas, manufacturados, etc.–, y genera la necesidad del intercambio. Si se supone un mundo con un mercado conformado por un productor y un consumidor, con pleno conocimiento de la cantidad producida y calidad de la producción, no se esperan problemas en el intercambio y los costos de intermediación pueden considerarse aún iguales a cero.

Es el caso de la gráfica N° 1, donde el productor autoconsume una parte de la producción, y otra la vende directamente al consumidor sin la intervención de algún intermediario, el consumidor conoce todo lo relacionado con la mercancía a adquirir –lugar, precio, calidad, cantidad, etc.–, y lo mismo sucede con el productor respecto al

«El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencias de la división del trabajo.» (Adam Smith, 1776)

consumidor y la demanda del mercado. En un hipotético mercado de esta naturaleza hay un estado de equilibrio, en el cual el precio del productor es igual al precio esperado por el consumidor.

Gráfica 1
Autoconsumo y venta directa al consumidor
con costos de transacción iguales a cero
(precio del productor = precio del consumidor)



Fuente: Elaboración propia

Es natural pensar que conforme los mercados van creciendo los niveles de producción se elevan, los puntos de producción se hacen más distantes del lugar de consumo, y la información es parcial y, por lo tanto, los costos en que incurren productores y consumidores se elevan.

Los desequilibrios del mercado son inevitables porque el oferente puede estar colocando su mercancía a un precio mayor o menor al precio de demanda, debido, entre otras razones, a los rendimientos decrecientes, costos de almacenamiento, costos en búsqueda de información, etc.

Ante esta situación, la solución que minimiza los costos del productor y del consumidor es la intermediación. Es decir, el precio al que se está vendiendo y comprando es menor a los costos en que se incurre sin la intermediación. Entonces, la misma dinámica del desarrollo conduce a la desagregación de las actividades y al surgimiento de nuevos agentes que se constituyen en intermediarios entre el comprador y el consumidor.

Es una división del trabajo que lleva implícita la cooperación y la redistribución del valor agregado entre productores e intermediarios. (Ver gráfica 2)

Gráfica 2
Proceso productivo con intermediación

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la realidad es mucho más compleja y poco tiene que ver con los supuestos de un mercado equilibrado que minimiza costos, maximiza ganancias y asigna correctamente los recursos de que dispone la sociedad.

La división del trabajo supone la construcción de unidades que realizan diversas actividades en las diferentes fases de producción y que adquieren su propia autonomía y dinámica. Algunas de esas tareas pueden ser directamente improductivas pero necesarias porque permiten la continuidad del proceso de producción y consumo. Al interior de la fábrica, dichas labores se vuelven poco deseables por sus costos en tiempo, espacio físico y recursos materiales, resultando más económico transferir su ejecución fuera de la estructura de la fábrica, aunque deba pagarse un precio por ello.

Es el fenómeno económico que Porter denomina el "imperativo a desintegrarse". Esto sucede cuando:

> *En las empresas, los atareados directivos ya no quieren preocuparse de actividades que no son críticas, aunque los servicios se pudieran prestar igual de bien dentro de la propia empresa… Al mismo tiempo… las empresas especializadas de servicios tienen en muchos casos crecientes ventajas respecto al servicio hecho por la propia empresa o unidad familiar. (Porter, 1991)*

A la par del imperativo a desintegrarse surgen entidades, normas, procedimientos, estrategias, etc., que regulan el comportamiento del proceso productivo y que pueden denominarse instituciones,

Según North (1993), las instituciones son:

> *Las reglas del juego en una sociedad, más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico.*

La complejidad ha ido creciendo conforme a la internacionalización y profundización del capital, lo que ha quedado de manifiesto con esta nueva ola de globalización al final del siglo XX. Dicha complejidad vino a alterar las cadenas productivas en una nueva división internacional del trabajo y en una redistribución de las ganancias, en muchas ocasiones a favor de las empresas transnacionales[1].

1. Al respecto véase el interesante estudio de Gereffi, Gary, (2003) sobre los cambios experimentados por las maquiladoras en Torreón, México, como consecuencia del TLCAN. El estudio constata que se mejoró la base local de suministro aunque benefició de manera desproporcionada a las grandes compañías exportadoras que lo iniciaron, y agrega que: debido a la gran concentración cada vez más pedidos están en manos de compradores extranjeros y se otorga a un número relativamente pequeño de proveedores mexicanos.. Pp. 340 y 350 respectivamente.

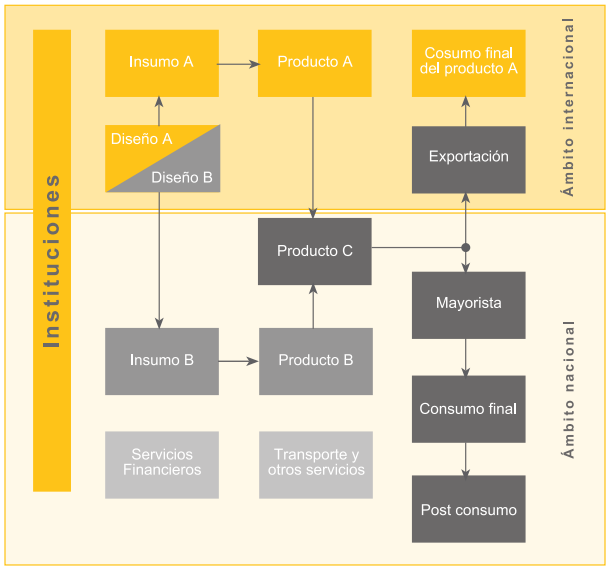
«Las empresas de servicios también pueden incluirse dentro de una sola estrategia para competir, nacional o internacionalmente, con otras cadenas de valor.»

La gráfica No. 3 resume la complejidad creada por la división del trabajo y su internacionalización. A partir de esa realidad se constata la necesidad de un concepto como el de cadenas de valor, que integra en una sola unidad de análisis la diversidad de funciones, actividades y redes verticales y horizontales que se articulan y definen estrategias hacia un objetivo común.

En la gráfica se describe el funcionamiento de una hipotética cadena de valor integrada por pequeñas y medianas empresas nacionales y una gran empresa transnacional. Es una situación común en economías abiertas, especialmente entre países altamente desarrollados y en desarrollo. Los ejemplos para el caso de las mercancías abundan: desde ensambladoras, maquila hasta la producción agrícola. Los estándares son definidos por las empresas transnacionales.

En la parte superior de la gráfica se ubica el ámbito internacional, que representa los procesos y actividades que se llevan a cabo fuera del país sede. En este ejemplo, una empresa transnacional define el diseño y, por lo tanto, envía las especificaciones de las diferentes partes de la mercancía final. La parte que se produce en el exterior es enviada para su incorporación a la mercancía final.

Gráfica 3
División social del trabajo internacionalizado con instituciones y servicios



Fuente: Elaboración propia

En la parte inferior, representando el espacio nacional, operan como parte de una sola estrategia empresas pequeñas –producto B– que le venden a la empresa del producto C. Ésta elabora el producto final, del cual una parte se puede vender en el mercado local y otra se exporta.

A la izquierda se tiene a las instituciones que modelan o impactan el proceso, entre ellas: los Tratados de Libre Comercio (TLC), los acuerdos bilaterales, las leyes sobre el medio ambiente, los incentivos fiscales a la exportación, las normas o estándares de calidad, los grados de organización e influencia de las organizaciones empresariales y de los trabajadores, etc.

Las empresas de servicios también pueden incluirse dentro de una sola estrategia para competir, nacional o internacionalmente, con otras cadenas de valor. Estas empresas pueden ser muy diversas: bancarias, de transporte, de servicios de aduanas, etc. En la gráfica No. 3 están esquematizadas en la parte inferior.

En la parte derecha se representan las diversas actividades de la cadena relacionadas con el almacenamiento, exportación, distribución interna, el consumo y, finalmente, los servicios de atención al cliente, una vez realizada la venta final.

El conjunto de los tres procesos productivos, los servicios y su comercialización, pueden ser actividades llevadas a cabo por empresas integradas verticalmente, por conglomerados o por empresas autónomas que tienen la particularidad de crear una red estratégica que les permite reducir costos, elevar la calidad del producto y garantizar la estabilidad en los precios de los insumos, con el objetivo de elevar la competitividad para participar en mejores condiciones en el mercado local e internacional.

2. Los antecedentes de las cadenas de valor

Según Kaplinsky, el concepto de cadenas de valor se utilizó en los años sesenta y setenta por analistas que observaban la trayectoria de las exportaciones de minerales. En los años setenta y ochenta, el concepto fue empleado en Francia para describir la capacidad de las empresas de abarcar el flujo o relaciones completas de una cadena de valor (Kaplinsky, 2004). De los noventa a la fecha, el concepto se ha desarrollado con una metodología propia de análisis.

En este estudio se hace una breve referencia a los antecedentes que sobre el tema establecieran Hirschman, Porter, Gereffy y Kaplinsky que, aunque no son todos los autores que lo han abordado, dan una idea de la evolución y uso actual del concepto.

«El eslabón fiscal representa el vínculo entre el crecimiento económico -el aumento de los ingresos y del comercio doméstico e internacional- y los ingresos mayores para el Estado.»

2.1 El concepto de eslabones, de Albert Hirschman

El economista Albert Hirschman dio un aporte importante a la comprensión de eslabón en el contexto del desarrollo económico. Definió varios tipos de eslabones que representan algunas reacciones que se esperan en el proceso del desarrollo y la industrialización.

Los eslabones esenciales son hacia atrás y hacia delante. El eslabón hacia atrás se observa cuando la demanda del mercado doméstico crece a un nivel suficiente para que sea económicamente atractivo fabricar internamente los bienes que hasta el momento habían sido importados. Este eslabón es importante como motor de la industrialización de un país. En cambio, el eslabón hacia adelante se observa cuando la presencia de cierto insumo estimula el desarrollo de otra línea de producción que usa los mismos insumos.

Otro concepto importante es el de eslabón de consumo. Mientras los ingresos en un país aumentan la demanda doméstica en general sube. En el caso de los países subdesarrollados, al principio, una parte sustantiva de la nueva demanda será para la alimentación. Por eso, el eslabón de consumo sugiere que el Estado debería apoyar la agricultura.

El eslabón fiscal representa el vínculo entre el crecimiento económico –el aumento de los ingresos y del comercio doméstico e internacional– y el incremento de los ingresos para el Estado. Éste podrá usar el capital de los impuestos y aranceles para invertir en la infraestructura del país, y así apoyar el crecimiento continúo.

2.2 Agrupamientos o cluster, según Porter

Aunque el concepto de la cadena de valor existía antes de que Michael Porter publicara su estudio **La ventaja competitiva de las naciones,** fue él quien en los años noventa del siglo XX colocó en el primer plano de la discusión el tema de los agrupamientos y cadenas.

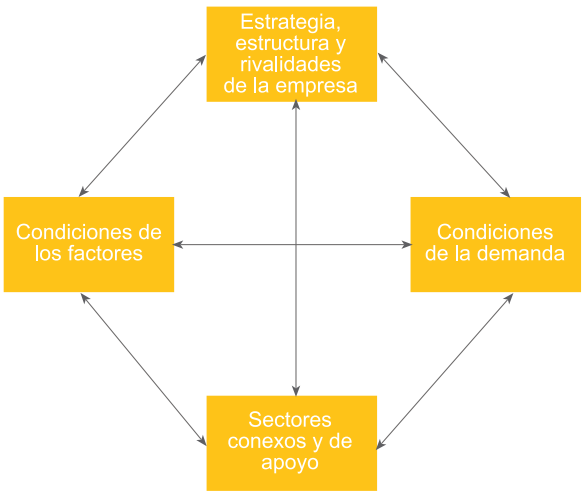
Para Porter un agrupamiento es una región en la que varias industrias están localizadas, y donde se encuentran varios eslabones y vínculos entre las empresas. Porter escribe: “un sector competitivo ayuda a crear otro dentro de un proceso mutuamente reforzante.” (1991, p. 208).

Porter observa que cuando un país es competitivo en la producción de una mercancía, las industrias que apoyan la producción de ésta también se benefician y, en muchas ocasiones, se vuelven competitivas a nivel internacional. Los agrupamientos darán beneficios más significativos donde haya mayor flujo de comunicación. La presencia geográficamente cercana de industrias competitivas con el flujo de información, promueve la innovación. Mientras crece este agrupamiento atrae capital humano e inversión, apoyando su propio crecimiento continúo.

Desde un marco todavía más amplio, Porter describe el agrupamiento como un fenómeno que se encuentra en casi todas las economías avanzadas. Las industrias que tienen una ventaja competitiva generalmente son vinculadas verticalmente entre la empresa y el consumidor, u horizontalmente con otras industrias. Como parte del mismo fenómeno, el desarrollo de una industria en una región apoya el desarrollo de las industrias vinculadas.

Los beneficios que se generan en un agrupamiento se observan en el diamante de Porter, el cual describe los determinantes de la ventaja nacional. Los cuatro componentes son: estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; condiciones de la demanda; sectores conexos y de apoyo; y condiciones de los factores. (1991, p. 111)

Gráfica 4
Los determinantes de la ventaja nacional



Fuente: Porter, 1991.

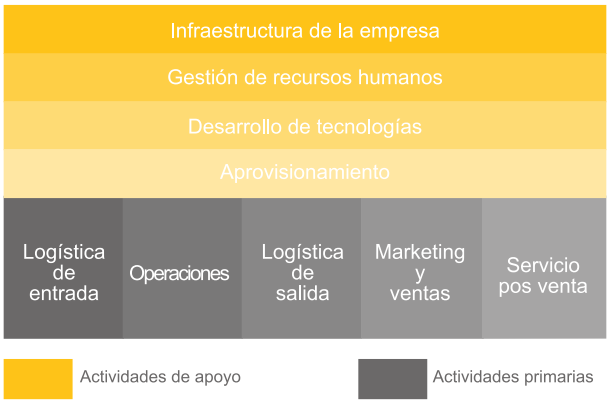
Porter describe una cadena de valor como un proceso en que la empresa crea valor para el consumidor en cada paso de la producción y venta del producto.

Divide la cadena en dos tipos de actividad:

Actividades primarias, que incluyen: logística de entrada (recepción, almacenamiento, control de inventarios y planeamiento); operaciones (el proceso productivo, empaque, etc.); logística de salida (como es el almacenamiento, transporte, etc); marketing y ventas, (publicidad) y, servicios post venta (entrenamiento, mantenimiento, etc.).

Actividades de ayuda integradas por: la infraestructura de la empresa (finanzas, planificación, contabilidad, etc.); gestión de recursos humanos (reclutamiento, entrenamiento, política salarial); desarrollo de tecnologías (con las cuales se apoya la cadena) y, aprovisionamiento (acopio de materias primas, instalaciones, etc.) (Porter, 1991, p. 72 y 73)

Gráfica 5
La cadena de valor



Fuente: Porter, 1991.

Porter amplía este concepto con lo que llama el sistema de valor, el cual incluye más de una cadena de producción.

El sistema de valor incluye las cadenas de valor de los productores de los insumos, de la empresa, de los distribuidores y, finalmente, de los consumidores. Dentro del sistema de valor, una empresa puede crear una ventaja competitiva por medio de enlaces más eficientes o fuertes que tiene con otras empresas.

Donde haya enlaces entre las cadenas del valor de diferentes productores se crea una red, o sistema de valor. Igual que con una cadena del valor, un sistema del valor puede ser más competitivo si se coordina como sistema en vez de como distintas partes (Porter, 1991). El trabajo de Porter destaca el papel que puede jugar el análisis de las cadenas de valor en descubrir los puntos potenciales de diferenciación y de ventaja competitiva.

2.3 Las cadenas productivas globales en Gereffy

En opinión de Gereffy, las políticas de libre mercado, privatizaciones y crecimiento, sobre la base de las exportaciones llevadas a cabo en los ochenta en los países en desarrollo, motivó a los investigadores a que en los noventa se analizaran las consecuencias en el mercado globalizado, especialmente la relación de éste con el desarrollo local.

En este tipo de análisis destacan los realizados en torno a los distritos industriales, en los que se explica cómo los conglomerados de empresas especializados por sectores y unidos por la geografía, lograron combinar con éxito las exportaciones de artículos de fabricación ligera e intensivos en mano de obra. Gereffy considera que estos estudios de conglomerados industriales son limitados, entre otros aspectos, porque tienden a centrar su atención en el papel de las instituciones en la conformación de los resultados del desarrollo local.

En su lugar propone una alternativa de análisis denominada Cadenas Productivas Globales (CPG). Éstas "constituyen vínculos que representan actividades distintas, aunque interrelacionadas, que participan en la producción y la distribución de bienes y servicios" (Gereffy, 2003), y el énfasis se coloca en las empresas y sus relaciones con el mercado local y exterior.

Un aspecto importante en el análisis de las cadenas productivas globales es el concepto de gobernabilidad de la cadena (chain governance). Su fundamentación parte de la división del trabajo y su distribución entre diferentes empresas, lo cual demanda la participación destacada de alguno de los actores de la cadena, quien generalmente es una empresa líder. Según Gereffy "Cada cadena productiva está manejada por compañías líderes que coordinan y controlan la organización del proceso de producción" (Gereffy, 2003).

La cadena puede tener dos tipos de gobernabilidad: una, donde la gobernabilidad es ejercida desde el comprador; y otra, donde el papel relevante lo juega la empresa productora. *Una de las principales hipótesis de la literatura sobre las cadenas productivas es que el tipo de compañías líderes que manejan una cadena y, por tanto, el tipo de estructura de poder que la caracteriza, influirán en el desarrollo local de aquellas áreas con las que la cadena está en contacto* (Gereffy, 2003).

2.4 Las cadenas de valor en Kaplinsky

Raphael Kaplinsky ha usado el análisis de las cadenas de valor como herramienta para investigar los cambios de la distribución de las ganancias generadas en el proceso de la globalización.

Para este autor las cadenas de valor ofrecen una metodología útil en ese trabajo porque permiten identificar los enlaces de la cadena que generan más ganancia, y así pueden ilustrar la estructura de la distribución. Distintas de las cadenas productivas, las cadenas de valor no se limitan a los procesos productivos, sino que incluyen los servicios de apoyo para la producción, la comercialización, y el servicio post venta al cliente.

> *La cadena de valor describe el rango completo de las actividades que son necesarias (indispensables) para llevar el producto o servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final, y la eliminación después de su uso.* (Kaplinsky, 2004. p 80).

Aquí se incluye el post servicios y el reciclado, cada una como una fase distinta.

En el análisis de las cadenas de valor es importante considerar tres elementos:

2.4.1 Barreras de entrada y renta

Están relacionadas con la escasez, la diferencia de productividad de los factores de la producción, y las motivaciones del empresario por detener la caída de la tasa media de ganancia y obtener renta extraordinaria; en donde el proceso de competencia es un motor que dinamiza y empuja al capitalismo hacia la innovación tecnológica.

Se agrega que la renta económica, por su naturaleza, es dinámica y puede ser erosionada por la fuerza de la competencia pero, además, la renta económica fundamental en la cadena productiva está cada vez más construida en áreas fuera de la producción. (Kaplinsky, 2004. p 83).

2.4.2. Gobernabilidad

> *La complejidad del comercio en la globalización requiere sofisticadas formas de coordinación, no solamente respecto a la logística (quién envía qué, dónde y cuándo), sino en relación a la integración de componentes en el diseño del producto final y los estándares de calidad que la integración está alcanzando. Este papel de coordinación, y el papel complementario para identificar oportunidad de rentas dinámicas y de repartir el papel de jugadores clave que refleja, es el acto de gobernabilidad* (Kaplinsky, 2004. pp. 84 y 85)[2].

Kaplinsky amplía el concepto de Gereffi y considera que es posible distinguir tres formas de gobernabilidad sobre la base de los principios de gobernabilidad cívica:

La gobernanza legislativa: son las reglas básicas que definen las condiciones de participación en la cadena; por ejemplo, establecen los estándares para productores en cuanto a la calidad y forma de entrega del producto.

La gobernanza judicial: es necesaria para auditar la actuación de los participantes y controlar el cumplimiento de las reglas definidas.

La gobernanza ejecutiva: da apoyo a todas las partes de la cadena.

2.4.2 Eficiencia sistémica

El tercer elemento es que el análisis de la cadena de valor enfoca su atención no en la eficiencia puntual sino en la eficiencia sistémica, lo que implica que existen altos niveles de integración sistémica.

> *La integración sistémica incluye una estrecha cooperación entre los eslabones de la cadena, y esto frecuentemente implica aumentar las responsabilidades para quien gobierna la cadena, así como también el crecimiento de mayores niveles de confianza entre los diferentes eslabones en la cadena.* (Kaplinsky, 2004. pp 86 y 87).

La metodología de estudio de las cadenas de valor desarrollada con contribuciones de Hirschman, Porter, Gereffi, Kaplinsky y otros, es una forma de análisis amplio con el que se puede lograr comprender la interacción dinámica de los componentes de las cadenas de valor estudiadas.

En el contexto de la globalización económica, el estudio de las cadenas de valor será una herramienta importante para comprender el comercio internacional, y los cambios que se experimentan en Centroamérica.

---

2. Esta es una traducción libre de la obra de Kaplinsky aquí citada.

«Se considera cadena productiva, fundamentalmente, al proceso productivo que puede ir desde el diseño hasta la puesta en el mercado.»

3. Qué son y qué no son las cadenas de valor

En este punto, es pertinente hacer una diferenciación entre conceptos que parecieran equivalentes o sinónimos pero que tienen sus matices que, para efectos del análisis o evaluación de una cadena de valor, son importantes. Estos conceptos son: integración vertical, cártel y cadenas productivas.

3.1 La integración vertical

La integración vertical asume la forma de una organización corporativa bajo una dirección centralizada, que incorpora parcial o totalmente una cadena productiva. En la gráfica se ejemplifica las diferentes fases que van del productor hacia el consumidor pero bajo una misma dirección:

Gráfica 6

Integración Vertical

Fuente: elaboración propia.

La integración puede ser hacia atrás. Esto quiere decir que la empresa o conjunto de empresas satisfacen sus propias necesidades de insumos. Puede ser hacia adelante cuando la empresa, con sus propios recursos, satisface la demanda. Es una integración total cuando es autosuficiente desde los insumos hasta la colocación del producto en el mercado.

3.2 Cártel

Un cártel es un acuerdo formal entre empresas en una rama de actividad oligopólica. El acuerdo tomado puede referirse a los precios, la producción total de la industria, cuotas de mercado, asignación de clientes y territorios, concertación en las ofertas, designación de agencias encargadas de las ventas del grupo, distribución de utilidad o una combinación de dos o más de estas prácticas. En este sentido amplio, un cártel es una forma "explícita" de colusión, que no requiere obligatoriamente un acuerdo formal entre sus integrantes, ya sea de carácter público o privado. Es muy común que se empleen indistintamente los términos "colusión" y "cártel". Los cárteles se organizan a fin de favorecer a todas las empresas involucradas. (OEA)

3.3 Cadena productiva

En gran parte de la literatura, las acepciones de cadena productiva y cadena de valor se toman como sinónimos. En el presente trabajo se considera cadena productiva, fundamentalmente, al proceso productivo que puede ir desde el diseño hasta la puesta en el mercado. El énfasis está por el lado de la parte técnica del proceso. En ese sentido, una cadena de valor involucra a la cadena productiva y, en cierto momento, la cadena productiva puede ser equivalente a la cadena de valor. Dentro de esta concepción, algunas definiciones de cadenas productivas son:

Más precisamente, se entiende por cadena de producción el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto (Duruflé, Fabre y Yung 1988. Citado por Chavarría, Sepúlveda y Rojas, 2002).

Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto (o productos similares) y cuya finalidad es satisfacer al consumidor. (Montigaud, 1992. Citado por Chavarría, Sepúlveda y Rojas, 2002).

3.4 Cadena de valor

Como ya se advirtió en el apartado anterior, la cadena de valor incorpora el concepto de cadena productiva pero incluye otros elementos institucionales, relaciones entre empresas, relaciones de poder, transciende la colocación de la mercancía en el mercado para situarse en la atención al cliente y la post venta. Algunas definiciones son:

> *Podemos definir a la "cadena de valor" como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena. El término "cadena de valor" se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena de productos o servicios.* (Iglesias, 2002).

Para otros autores, el concepto de cadena de valor tiene su origen en la gestión empresarial. Constituye una respuesta a la exigencia de elevar la competitividad de la firma que le permita sobrevivir en un mundo cada vez mas globalizado. En ese sentido:

> *Entendemos el concepto de cadena de valor en un contexto de cambios y transformaciones, donde el conocimiento y la capacidad de innovación se constituyen en las variables estratégicas para generar desarrollo económico integrado… y la necesidad de las empresas de optimizar sus estructuras de costos y sus capacidades de innovación productiva para mantener el posicionamiento competitivo en el mercado.* (Herrera, 2001).

En los diferentes conceptos se detectan elementos fundamentales:

- La noción de un sistema que involucra a un conjunto de empresas y actividades.
- Está en función de la demanda.
- Es una respuesta con el fin de elevar la competitividad
- Está relacionado con la reducción de costos, la tecnología y la productividad.
- Es una alianza estratégica y de largo plazo.
- La cadena de valor lleva implícita la idea de valor agregado en cada fase o división de la cadena.

METODOLOGÍA PARA EVALUAR CADENAS DE VALOR

«Las relaciones y encadenamientos son hechos naturales y necesarios derivados de la división social del trabajo»

Sobre la base del análisis de la división social del trabajo, la evaluación de una cadena debe tomar en cuenta las condiciones materiales del proceso productivo y de prestación de servicios así como el entorno institucional. Ante la creciente competencia y desplazamiento a la que se ven sometidos los pequeños productores del campo, las micro y medianas empresas, la sustitución de producción nacional por importaciones o el desplazamiento de la empresa nacional por las grandes transnacionales, se hace necesario racionalizar y optimizar los procesos y relaciones intra y entre empresas y ramas económicas.

Por lo tanto, se considera que no es posible crear o inventar relaciones ni mucho menos cadenas de valor. Las relaciones y encadenamientos son hechos naturales y necesarios derivados de la división social del trabajo. En los eslabones de la cadena pueden existir rupturas por obstrucción, deficiencias o limitaciones de información. Así, el investigador lo que hace es identificar, determinar, cuantificar y analizar esas relaciones, obstrucciones o cuellos de botella, o posibles ausencias de eslabones dentro de una cadena. En ese sentido, para que el análisis y las propuestas sean fructíferas, deben tomarse en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Definir objetivos, la unidad de análisis y la naturaleza de la cadena de valor

Uno de los primeros elementos a considerar en el análisis de la cadena de valor es la actividad económica donde está inserto el proceso, ya que hay diferencias cualitativas importantes según sea la actividad industrial, minera, industria manufacturera, transporte, comercio, banca, educación. Dentro del sector debe estar plenamente identificado el objeto o unidad de análisis. Ello implica, como se verá más adelante, definir el objetivo y las fronteras del análisis, ya que los procesos y las cadenas se entrecruzan y relacionan y, por lo tanto, se pueden ampliar o restringir según el objetivo propuesto. En un caso, por ejemplo, el objeto será el maíz blanco para el consumo interno, en otro el análisis se centrará sobre los herbicidas, y en otro puede ser la producción de hojuelas y maíz. Pero también puede ser el escenario de cadenas mucho más complejas con intervención de varias cadenas productivas.

Entre las principales cadenas se pueden citar:

1.1 Cadenas industriales

Como su nombre lo indica, el objeto es la transformación de materia prima donde una de las estrategias puede ser la diferenciación del producto sobre la base de la calidad y exigencias del mercado; por lo tanto, un factor crítico en este caso puede ser asegurar la estabilidad, la cantidad y calidad de los insumos.

1.2 Cadenas agroalimentarias

En el contexto guatemalteco y por los potenciales riesgos del CAFTA en el sector agrícola, tiene mayor relevancia el estudio de las cadenas de valor en este sector. A la cadena agroalimentaria específicamente se le puede definir en los siguientes términos:

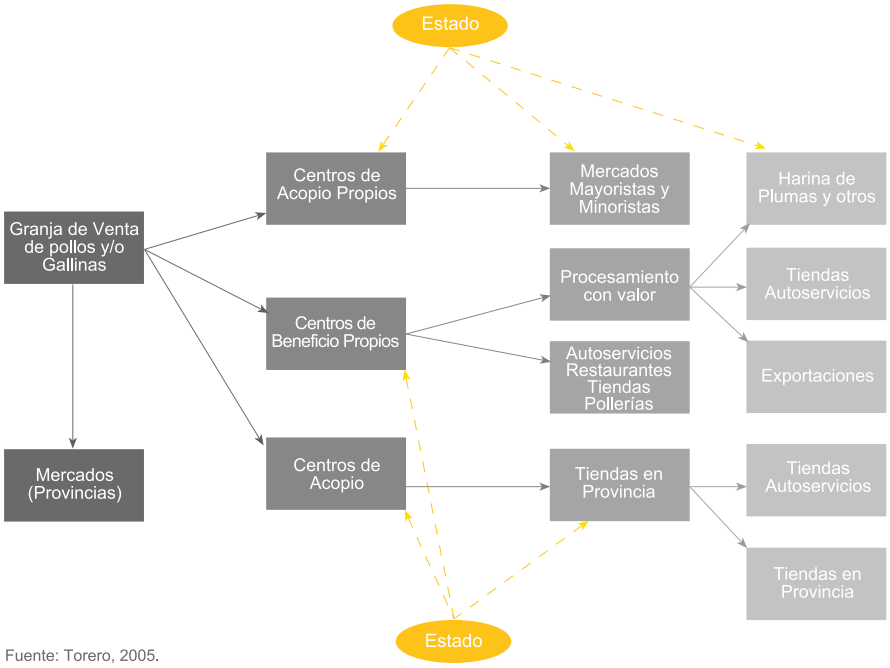
Una cadena agroalimentaria se entiende…como una concatenación de proceso, donde intervienen diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y ejecutan una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad agrícola, en un espacio territorial determinado. (Chavaría, Sepúlveda, Rojas, 2002).

Entre los factores que se consideran en este tipo de cadenas están:

- *La presencia o ausencia de economías de escala en la base agrícola proveedora de insumos.*
- *El dinamismo de la demanda nacional e internacional de los productos en cuestión.*
- *La importancia del insumo agrícola en el valor del producto final.*
- La flexibilidad de la agroindustria en materia de escala y de localización. (Alonso, citado por Chavarría, Sepúlveda, Rojas, 2002).

Y en la avicultura, Máximo Torero (2005) proporciona el siguiente ejemplo:

Gráfica 7
Cadena de valor avícola



Fuente: Torero, 2005.

1.3 Cadenas de servicios

Aquí se encuentra una gama muy variada que puede incluir el transporte, educación, finanzas, mercadeo, post venta y atención al cliente. El sector servicios se ha visto altamente beneficiado por la tecnología de las telecomunicaciones, informática e Internet. Por lo mismo, sus objetivos son muy diversos, aunque dentro del campo de las cadenas de valor tienen importancia aquellas que incrementan la competitividad en el mercado interno y la participación en el mercado internacional, dentro de un ambiente sistémico y de soluciones globales.

Pero también, las cadenas pueden clasificarse en cadenas de productos tradicionales, productos de exportación y productos de exportación no tradicionales.

Así también, la clasificación puede darse a partir de quienes comandan o promueven la cadena que pueden ser pequeños empresarios o productores, intermediarios, supermercados, exportadores.

Las cadenas básicas tradicionales[3]:

> *Corresponden a cadenas centradas en torno a granos básicos o tubérculos para consumo humano. Se caracterizan por bajas elasticidades de demanda; gran heterogeneidad en la fase industrial; presencia creciente de economías de escala en la producción primaria y un comercio internacional dominado por un número reducido de grandes compañías transnacionales, con escasa transparencia en sus operaciones. Con excepción de algunas líneas de la cadena dominadas por agroindustrias concentradas (por ejemplo, ciertas variedades especiales de trigo candeal para la producción de pastas), su capacidad de inducir progreso técnico en la agricultura familiar es muy reducida, lo que no significa que no existan posibilidades de articulación que mejoren los ingresos campesinos.*

Las cadenas básicas modernas

Se caracterizan por un gran dinamismo en la demanda; por un grado relativamente alto de concentración en el núcleo principal de la cadena; por la presencia de economías de escala en algunos rubros (granos para alimentación animal y oleaginosas) y su relativa ausencia en otros (engorde de aves, remolacha azucarera, producción de leche, semillas). Su capacidad de inducir progreso técnico es relativamente elevada, sobre todo en aquellos casos en que no hay economías de escala significativas en la base primaria.

3. Los conceptos de cadenas tradicionales, básicas modernas, de marca, agroexportación tradicional y nueva o moderna, son tomados de Alonso. http://jlonso.com/tipos.html citado por Chavaría, Sepúlveda, Rojas, (2002).

También pueden existir las cadenas de productos diferenciados o de marca, con fuerte presencia del capital transnacional; las cadenas de agroexportación de productos tradicionales y no tradicionales –hortalizas, flores, etc.–

2. Cuantificar la importancia de la cadena

En el análisis de gabinete se debe realizar una primera aproximación a la importancia de la cadena de valor, para lo cual se pueden emplear algunos indicadores, según los objetivos que se hayan planteado.

Entre los criterios se pueden mencionar:

- *Contribución o participación de la cantidad producida por la cadena dentro de la producción total del sector, de las exportaciones y de las importaciones.*
- *Contribución al valor total de la producción de la cadena en la rama del mismo producto, dentro del sector económico, y dentro del valor de las exportaciones e importaciones.*
- *La elasticidad de la demanda ingreso. Tiene importancia especialmente en los productos agrícolas consumidos en las áreas urbanas, donde generalmente el porcentaje de demanda de alimentos decrece conforme aumentan los ingresos.*
- *La importancia de la cadena dentro de las políticas públicas: regulación de precios, promoción de exportaciones, incentivos fiscales, etc.*

En la tabla 1 se expone un ejemplo seguido en la selección de dos productos de exportación cultivados por pequeños productores, y que potencialmente pueden ser afectados, positiva o negativamente, por el CAFTA. Con la información tabulada, los productos se ordenaron según el grado de importancia de cada columna, y finalmente se obtuvo un indicador global. En el ejemplo, las flores tienen una proporción alta de pequeños productores y, por lo tanto, le correspondió el número 1. El aguacate tiene el valor más alto en aranceles, y así sucesivamente con las siguientes columnas.

3. Identificar las etapas y su mapeo

Este es un doble proceso que requiere definir las etapas que integran la cadena. Aquí se entiende por etapa una fase, paso o proceso diferenciado del resto de la cadena,

que produce o agrega valor. En otros términos, el valor agregado de una etapa a otra, o de una fase a la siguiente, es significativamente mayor que cero.

[Fase 2] - [Fase 1] = Valor agregado.

El valor agregado debe ser lo suficientemente grande para que sea útil la división del proceso, pero no tan grande que no permita profundizar en las interioridades de éste. De ahí que no hay una regla fija del nivel de desagregación de una cadena. De la misma manera se procede con las relaciones entre una etapa y otra, o un proceso diferenciado de otro.

Sería imposible mapear todas las fases previas y posteriores a la cadena, ya que las relaciones causales pueden ser infinitas, por lo que es muy importante definir el inicio o entrada de la cadena. Dentro del mapa de la cadena de valor, hay una ruta crítica que debe identificarse y alrededor de la cual se deben acotar los límites.

El conjunto de fases, agentes y relaciones generalmente se trasladan a un "mapa" o diagrama que ayuda visualmente a identificar las principales relaciones.

Dependiendo de la naturaleza de la cadena puede realizarse un mapeo, preferentemente georeferenciado, sobre la ubicación y distribución geográfica de las

Tabla No. 1

Guatemala: Selección de productos de exportación

	Proporción de fincas por tamaño			Acuerdos en CAFTA 21				Importancia nacional		
Productos	Pequeño (1)	Mediano (2)	Grande (3)	Arancel (4)	Categoría desgravación (5)	Núm. jornales anuales (6)	Exportaciones a EEUU Tons. Métricas (7)	Producción obtenida Tons. Métricas (8)	Superficie cocechada (Mz) (9)	Concen-tración geográfica (10)
1. Aguacate	63%	29%	9%	11.2 CenUkg	A	82,995	0	35,628	7,929	3.8
2. Limón	53%	33%	14%	2.2 CenUkg	A	27,230	17	67,323	7,725	4.3
3. Mango	49%	35%	16%	6.6 CenUkg	A	17,043	8,259	78,333	12,196	7.2
4. Cardamomo	25%	64%	11%	0	G	288,761	593	62,716	66,109	14.6
5. Flores	76%	19%	5%	6.80%	A	36,155	16,760	15,354	3,513	6.5

(1) menor a 2 manzanas; (2) de 2 a 10 manzanas (3) mayor de 10 manzanas
(4) Arancel vigente
(5): A = acceso inmediato; B = 5 años; C = 10 años; D = 15 años.
(6) Estimación realizada con datos de ENCOVI 2002.
(7) Banco de Guatemala.
(8) Censo Nacional Agropecuario 2004.
(9) Desviación estandar producción por municipio

Fuente: Elaboración propia.

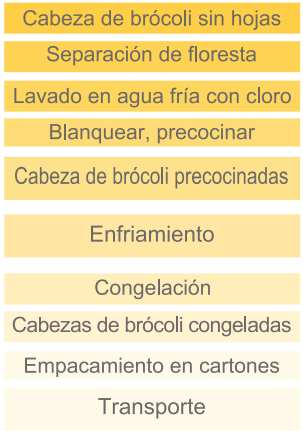
principales fases o localización de agentes, procesos o etapas importantes de la cadena.

En resumen, en el mapeo se pueden incluir:

- *Insumos que entran al proceso.*
- *Flujo físico del o de los productos a lo largo de la cadena.*
- *Flujo de servicios necesarios en cada etapa –financiamiento, transportes, etc.–*
- *Destino intermedio y final de la producción, incluyendo las exportaciones.*
- *Cuellos de botella*

Un ejemplo de la fase productiva es el que a continuación se expone sobre la cadena de brócoli congelado[4]:

Gráfica 8
Intinerario técnico de la congelación del brócoli



Fuente: Elaboración propia.

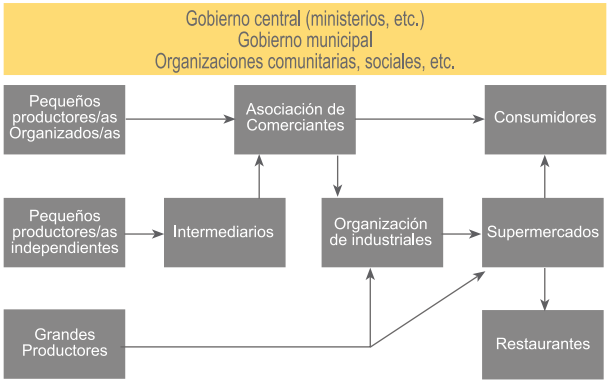
4. Los agentes o actores

En la cadena de valor intervienen una variedad de actores que no son solamente los directamente involucrados en ésta. Tienen presencia o inciden directamente otras instituciones públicas y privadas, y finalmente los stakeholders o sectores que afectan a la cadena, o son afectados por ésta.

Para identificar a los diversos actores que intervienen en una cadena, así como su influencia, es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- *¿Qué instituciones del sector público intervienen en la fase de planificación, diseño, producción y venta del producto o servicio de la cadena?.*
- *¿Qué empresas privadas intervienen en la fase de planificación, diseño, producción y venta del producto o servicio de la cadena?*
- *¿Qué funciones tienen asignadas, o qué actividades realizan estas instituciones públicas y privadas que pueden afectar potencialmente los niveles de producción estimados, la calidad y precio del producto?.*
- *Dentro de la cadena ¿Quiénes son actores o agentes clave o relevantes?.*
- *¿En qué fase de la cadena un determinado actor puede afectarla?*
- *¿Cómo es que puede hacerlo?*

Gráfica 9
Mapa de actores clave



Fuente: Elaboración propia

El análisis requiere tener un registro sistematizado de los agentes y actores externos tales como: nombre de la organización, magnitud de participación en el mercado, capacidad para imponer o liderar precios, calidad de la gerencia, estrategias seguidas en la competencia, grado de complementariedad o sustitución con las propias mercancías, etc.

5. Los cuellos de botella

Con la división social del trabajo, desagregación de procesos productivos, reubicación externa de determinadas funciones o actividades, se dan vacíos naturales, fricciones, desajustes, disfuncionalidades o desinformación que elevan los costos de transacción. Algunos de estos inconvenientes pueden convertirse en verdaderos cuellos de botella que obstruyen los diferentes encadenamientos o relaciones del proceso: producción, distribución o consumo. Por ejemplo, ritmos diferentes de producción entre las empresas que cooperan en la cadena, ya sea por factores tecnológicos, disponibilidad de insumos, mano de obra, etc., y que generan retrasos o tiempos de espera en el siguiente eslabón de la cadena.

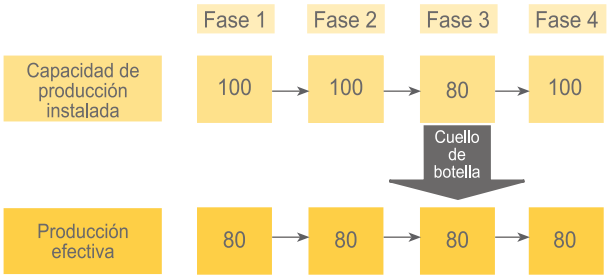
4. Este ejemplo es una adaptación de Van Der Heyden y Camacho (2004), p 44.

«Un análisis de costo debe contemplar el ciclo completo de la cadena, así como potenciales fugas de ganancias o costos»

El ejemplo siguiente ilustra sobre esta situación:

Gráfica 10

Cuello de botella



Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo de la gráfica anterior, aunque las fases 1, 2 y 4 tienen capacidad para producir 100 unidades por hora, la producción de la cadena está determinada por la fase 3 que solamente puede producir 80 unidad/hora. Sin embargo, pueden existir cuellos de botella que no sean tan evidentes, o que hagan necesario llevar un control de la capacidad instalada utilizada.

Para el efecto, un indicador es el Índice de Utilidad, el cual mide la relación entre el nivel de producción y la capacidad máxima de producción bajo condiciones normales o razonables, o por estándares técnicamente definidos:

$$Utilización = \frac{producción\ promedio}{capacidad\ de\ producción} \times 100$$

Ligado a las obstrucciones puede darse el caso de que por diferencias en los ritmos de producción, o por insumos agropecuarios sujetos a los vaivenes del clima, se cuente con una capacidad instalada ociosa más allá de lo deseable.

Una forma de enfrentar eventualidades o períodos pico de demanda es tener reserva disponible en capacidad productiva e insumos con el menor costo.

También, identificar las fuentes y magnitud de los costos de transacción en cada etapa y dentro de las etapas.

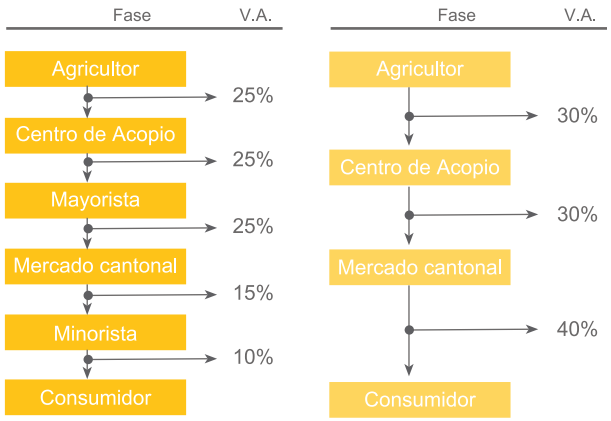
6. Costos

Probablemente, en las empresas industriales esté más clara la determinación de los costos y gastos en que se incurre desde la etapa de los estudios de factibilidad, instalación, los costos de producción directos e indirectos, gastos de administración, venta y financieros. Sin embargo, es probable que el pequeño propietario, empresas familiares y pequeños agricultores, pasen por alto ciertos gastos previos del ciclo del cultivo o no tengan capacidad para crear reservas ante los altos riesgos que tienen determinados cultivos y mercados, aunque estén conscientes de ellos.

Sin embargo, un análisis de costo debe contemplar el ciclo completo de la cadena, así como potenciales fugas de ganancias o costos que pueden eliminarse sin afectar la capacidad productiva y la calidad de la producción. Por ejemplo, un detenido análisis de las fases y estrategias de alianzas y cooperación puede llevar a la conclusión de que es posible eliminar la intermediación, y con ello aumentar el valor agregado a favor de la cadena. La siguiente gráfica ilustra el caso hipotético de una cadena moderna que, al reducir ciertas fases de intermediación, ha logrado aumentar el valor agregado para los agentes de la cadena:

Gráfica 11

Distribución del valor agregado (V.A.) según tipo de cadena



V.A. = Valor agregado en cada fase

Fuente: elaboración propia.

ESTUDIOS DE LAS CADENAS DE VALOR EN GUATEMALA

Anderson y Schmitz (1997) describen los retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYME), y cómo los pueden superar para formar asociaciones o cluster.

Los retos principales están basados en los componentes que tienen economías de escala, sean las PYME u otras empresas que trabajan con ellos. Por el alto costo inicial de la inversión, las PYME tienen menos inversión y por eso pueden ser menos eficientes. Carecen de financiamiento porque los bancos prefieren ofrecerles préstamos a grupos más grandes, a causa de los altos costos que implica el hacer muchas transacciones pequeñas. Si no se encuentra un insumo a nivel local, hay que buscarlo a nivel nacional o internacional; un costo que puede ser prohibitivo para las PYME.

Finalmente, debido a su tamaño, las PYME no tienen mucho poder político y, por lo tanto, no les es fácil influir en las políticas públicas. Empero, al asociarse pueden ser más fuertes o encontrar su ventaja competitiva. Al integrar asociaciones, las PYME pueden negociar precios, formar una entidad política y acceder al apoyo del Estado, o trabajar juntas para abrir nuevos mercados. En el caso

de los cluster, las empresas no necesariamente colaboran pero pueden existir economías externas. Cuando empresas relacionadas se ubican en la misma área, pueden atraer trabajadores y otros negocios que proveen insumos para ese sector.

Según Berdegué, et.al, en años recientes, el sector de los supermercados en Centroamérica ha crecido rápidamente. En este artículo, los autores examinan los cambios que se han dado en las cadenas productivas de las frutas y verduras.

Mientras los productores buscan el mejor precio y un mercado estable para su producto entre los mercados tradicionales y los supermercados, los supermercados buscan una oferta estable que alcance sus expectativas en calidad y ventas. Sin embargo, los niveles de calidad requeridos traen consecuencias negativas como, por ejemplo, el aumento del uso de insecticidas y fertilizantes que pueden dañar el medio ambiente. O positivas cuando se da mayor atención a la limpieza de las hortalizas, lo cual puede minimizar el riesgo de las enfermedades como el E. Coli.

En opinión de los autores, los supermercados realizan cuatro actividades para mejorar la calidad de sus hortalizas y minimizar el precio:

1 Buscar productos con mercados especializados de mayoreo;
2 Centralizar la distribución con centros de distribución;
3 Asegurar oferta consistente con vendedores preferidos;
4 Establecer estándares mínimos de calidad de productos.

En su relación con sus principales proveedores, los supermercados les proporcionan apoyo técnico, mejorando la capacidad y eficiencia de los productores y bajando los costos para los supermercados. Este eslabón entre los supermercados y los productores puede ser importante en mejorar la eficiencia y calidad de esos mercados.

En los casos del tomate y la papa, los productores se encuentran en sitios geográficamente dispersos. Con este tipo de mercancías, el mayorista tiene un papel todavía importante, juntando la mercancía y vendiéndola con garantías de calidad. Mientras algunos productores ven beneficios como apoyo técnico, otros productores pequeños no podrán competir por falta de recursos para invertir y alcanzar los altos niveles de calidad que exigen los supermercados y los mercados internacionales. Este estudio provee información contextual importante para desarrollar el tema de las cadenas de valor de productos agrícolas en Guatemala.

Cega (2002) estudió 12 casos de varios países de América Latina, incluyendo dos sobre Guatemala, con el objetivo principal, de identificar los vínculos agroempresariales y las principales tendencias socioeconómicas que se asocian con estos vínculos.

«Los agricultores pequeños y mediano pueden incorporarse en los mercados externos si forman vínculos y asociaciones»

El estudio analiza las cadenas que forman los vínculos entre negocios a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado, a partir de los productores del sector agropecuario.

Una de las conclusiones del estudio es que los agricultores pequeños y mediano pueden incorporarse en los mercados externos si forman vínculos y asociaciones que les permitan mejorar la competitividad.

Se identifican algunos factores que favorecen el desarrollo de vínculos de los agronegocios:

- *La fortaleza del mercado nacional*
- *La presencia de políticas que apoyan la formación de asociaciones*
- *El uso de la tecnología en la producción*
- *Altos niveles de educación de los productores*
- *La rentabilidad de los productos*
- *La presencia de agentes organizativos, asociaciones, y apoyo del Estado*

Los factores limitantes al desarrollo de vínculos incluyen la falta de una activa interacción entre el sector público y el privado, la escasez de financiamiento que previene altos niveles de inversión, y la informalidad que hace los acuerdos más difíciles de hacer cumplir.

El estudio indica que para propiciar los vínculos, es aconsejable ingresar a nuevos mercados, lo cual estimula: mayor especialización y uso de tecnología; el mejoramiento de la gestión de las empresas; mayor interacción entre el gobierno, las empresas, las organizaciones asociativas, y los productores de materias primas; y más investigación sobre los vínculos de mayor impacto en la agroindustria.

El estudio recomienda buscar nuevos mercados diversificados, y formar asociaciones que unan a los que trabajan en la producción de diferentes productos, en el contexto de la globalización y la apertura de mercados. El autor aconseja enfocarse en los vínculos que puedan proteger a los productores de los riesgos que acompañan esa vulnerabilidad ante los mercados abiertos.

Del Cid (2004), examina el mercado de la papa en Guatemala, la cual es cultivada por pequeños productores, mayoritariamente indígenas. El autor estima que en el país hay 20,000 familias productoras del tubérculo.

Quienes cultivan la papa enfrentan varios retos: la falta de financiamiento disponible limita la inversión en la producción; no hay un sistema de asistencia técnica para que los productores puedan tener acceso a las últimas tecnologías y mejorar su productividad; y los productores no cuentan con un sistema de información que les proporcione datos sobre el precio actual del producto.

La demanda de la papa para el consumo humano está creciendo a nivel mundial, de 27 kilogramos per cápita en 1988, a 32.6 kilogramos per cápita en 2001. La demanda para alimentar a animales también está creciendo. La productividad en el cultivo de la papa en Guatemala ha mejorado bastante en el mismo periodo. En 1988 se producían seis toneladas métricas por hectárea, mientras que en 2002 esa cifra llegó hasta 24 toneladas.

La papa principalmente se cultiva en el altiplano, en regiones donde hay pocos alimentos que puedan sobrevivir por razones climáticas. Por eso, y por el alto nivel de productividad que ofrece la papa, es un alimento importante en la zona del altiplano.

En 1998, el valor de la exportación guatemalteca fue de 2.6 millones de dólares, mientras que el valor de las importaciones de ese producto fue de 6.1 millones de dólares. La mayoría de las papas importadas son prefritas para ser usadas en la producción de papas fritas, mientras las papas exportadas de Guatemala no son procesadas. Esto indica que podría ser valioso desarrollar la capacidad del procesamiento de la papa en el país para poder incrementar las exportaciones. Así las partes de la cadena de valor de la papa procesada, en donde se agrega más valor al producto, estarían ubicadas dentro de Guatemala.

Con la liberalización del comercio y el potencial CAFTA, el sector de la papa en Guatemala se volverá más vulnerable a la competencia internacional. Por eso, el autor recomienda fortalecer al sector de las siguientes maneras: fomentar la asociación de productores para que puedan negociar por mejores precios; implementar alguna forma de asistencia técnica para los productores, a fin de que puedan tener acceso a la tecnología apropiada; y mejorar el acceso de los productores al financiamiento.

El Grupo IDC ha realizado estudios de las cadenas de valor y cluster de los siguientes productos: productos forestales, papas, plantas ornamentales, los 18 sectores manufactureros, metal mecánica, palmito, y moras.

Por otra parte, Hernández et. al. (2004) describen las cadenas de valor de tomate que abastecen los supermercados y mercados tradicionales de Guatemala.

En años recientes, el sector de supermercados se ha vuelto más concentrado. En 2003, 114 de los 146 supermercados que había en Guatemala pertenecían a dos empresas: La Fragua y Unisuper. Las dos obtienen la totalidad de su tomate a través de cinco proveedores. Los productores que no le venden a La Fragua y Unisuper lo hacen en los mercados tradicionales.

Las razones para que un producto no llegue a un supermercado pueden ser algunas de las siguientes: a.) entregan su producto al mercado de La Terminal de la zona 4 de la ciudad de Guatemala, en vez de a la Central de Mayoreo (CENMA), donde los proveedores que abastecen a los supermercados consiguen su producto; b.) entregan su producto a proveedores de la CENMA que no abastecen a los supermercados; c.) venden su producto en mercados cantonales; o d.) exportan su producción.

Los autores formaron una asociación de pequeños y medianos productores de tomates denominada ASUMPAL, en Guatemala, la que buscaba acceso al mercado creciente e importante de los supermercados y de las cadenas de comida rápida. Hernández et. al. examinan los efectos del cambio del mercado de tomates que resulta, y las dinámicas que influyen en el desarrollo de la oferta de los tomates.

En un estudio similar al de Hernández et. al., Jano (2004) describe la perspectiva del papel de los supermercados en Guatemala comentando la experiencia de la Asociación de Usuarios de Miniriego de Palencia (ASUMPAL), con los supermercados en Nicaragua y Guatemala.

El trabajo se enfoca en la empresa mayorista Hortifruti, que abastece a los supermercados del grupo CSU, la principal cadena de supermercados en Costa Rica y Nicaragua, y en ASUMPAL de Guatemala. Cuenta la historia de cómo los productores miembros del ASUMPAL lograron abastecer a los supermercados. Los productores enfrentaron estándares exigentes de higiene, tamaño, vista y calidad de los productos.

Los autores concluyen que para los pequeños y medianos productores, formar una asociación es una de las mejores maneras para lograr abastecer los supermercados. ASUMPAL no pudo seguir abasteciendo a Hortifruti por falta de inversión y asesoría técnica continua, las cuales constituyen elementos importantes para una asociación.

Kaplinsky (2004) estudia las cadenas de valor del café y la cocoa, aunque el artículo no habla específicamente sobre Guatemala, es importante para el análisis de cadenas de valor en el país. Los comentarios sobre el café son relevantes por ser todavía este uno de los principales productos de exportación del país. También discute las cadenas de valor de los pequeños productores que no pueden tener economías de escala.

«Las cadenas dirigidas por los productores son aquellas en las que algunos pocos productores clave determinan la oferta, y tienen mucho poder sobre el precio del producto que manufacturan»

Kaplinsky analiza los cambios de las relaciones entre los productores, las asociaciones de productores, intermediarios, y los supermercados que demandan los productos. El artículo también provee análisis del poder y de la gobernabilidad (governance) de las cadenas de valor.

El artículo da una breve introducción al concepto de las cadenas de valor, y describe las diferencias que hay entre cadenas productivas. Al estudiar las cadenas de valor, el autor recorre todo el proceso de producción, de la agregación de valor, y sobre coordinación y gestión empresarial de la cadena. Kaplinsky describe cómo han cambiado las cadenas de valor, quiénes han tomado el control sobre éstas, y qué efectos han tenido para los otros participantes.

Kaplinsky distingue entre dos tipos de cadenas. Las cadenas dirigidas por los consumidores tienen algunos consumidores principales cerca de los consumidores finales en la cadena que pueden determinar cuáles productores tendrán acceso al mercado. Generalmente, las mercancías de los países en desarrollo se venden en ese tipo de cadena.

Las cadenas dirigidas por los productores son aquellas en las que algunos pocos productores clave determinan la oferta, y tienen mucho poder sobre el precio del producto que manufacturan. Estas son las cadenas de productos tecnológicos tales como carros.

Los productores pequeños generalmente no tienen el poder en las cadenas de valor. En los casos del café y la cocoa, antes de la liberalización, y en programas de ajuste estructural de los años noventa, los precios del café y la cocoa eran regulados por las agencias de mercadeo estatales, y así los productores tenían más poder sobre las cadenas de valor. Ahora, estas asociaciones se han disuelto, y los productores están vendiendo solos directamente a los mercados internacionales.

Mientras los productores están menos organizados, los compradores se han concentrado, juntando más poder sobre la cadena. Además, mientras las cadenas de valor se vuelven más globales, hacen más comunes los estándares exigidos, sea por los Estados , o por el sector privado, lo que puede ser difícil de cumplir para los productores pequeños. En el caso de Ghana, a pesar de la liberalización que experimentaron en los años noventa como otros países, mantuvieron las funciones de su agencia de mercadeo estatal en cuanto a la calidad de la cocoa. Como consecuencia, la cocoa de Ghana es de mejor calidad que la de otros países, y así tiene una demanda más estable, y más poder en la cadena de valor.

El análisis de cadenas de valor de mercancías cultivadas por los productores pequeños, plantea la idea de que las cadenas de valor de los productos sin escalas de producción están cambiando con la liberalización de mercados, y concentrando el poder de las cadenas en los países consumidores. Los productores pueden mantener más poder sobre las cadenas de valor si están organizados en asociaciones que puedan servir como las antiguas agencias de mercadeo estatales.

Martínez et. al. (2004), a partir de información de productores, distribuidores, y comercializadores del frijol en Centroamérica, analizan el sub sector del frijol de la región con el fin de encontrar las partes de la cadena que se puedan volver más competitivas.

Según los autores, la oferta de frijol de Centroamérica no abastece la demanda en la región. Por eso, cada país se ve obligado a realizar importaciones a causa de la baja productividad. El frijol cultivado en otros países, en muchos casos, se vende más barato y es de mejor calidad a pesar de los aranceles que a la fecha de publicación del artículo eran entre el 20 y 30%. Los aranceles han logrado subir los precios porque la región mesoamericana todavía no es autosuficiente en la producción de frijol.

Martínez et. al. concluyen que para ser competitivos, los países de Centroamérica tendrán que invertir en las variedades mejoradas del frijol para incrementar los rendimientos y reducir los riesgos en el sector. Para ingresar a los mercados de mayor valor agregado, los productores pequeños y medianos necesitarán información actualizada sobre las necesidades del mercado y las preferencias de los consumidores.

Referencias

Anderson, E. y H. Schmitz. (1997). **Collective Efficiency: A Way Forward for Small Firms.** IDS Policy Briefing (10). Extraido el 6 junio, 2005, del sitio Web del Institute for Development Studies: http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief10.html

Berdegué, J.A., F. Balsevich, L. Flores, y T. Reardon. (2004). **Central American Supermarkets' Private Standards of Quality and Safety in Procurement of Fresh Fruits and Vegetables. Food Policy.**

Boucher, Francois. (2001). **Desarrollo rural, acciones colectivas y concentraciones agroempresariales.** 12 Jornada Hemisférica de PRODAR & 3er Encuentro Nacional de Agroindustria Rural de Guatemala. Antigua Guatemala, Guatemala C.A. 5 al 9 de noviembre de 2001.

Cega. (2002). **Fortalecimiento de los nexos agroempresariales. Estudios de caso en América Latina.** (Documentos de trabajo número 11). Bogotá: Ruth Suarez.

Del Cid, A. R. (2004) **La papa: una alternativa para reducir la pobreza en el agro en Guatemala.** Extraido el 10 junio, 2004, del sitio Web del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas: http://www.icta.gob.gt/publicaciones/papagro.PDF

Gallup, J.L., J.D. Sachs, and A.D. Mellinger. (1999) **Geography and Economic Development.** International Regional Science Review 22, (2), 179-232.

Gereffi, G. (2001) **Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización.** Problemas del desarrollo 32,.

Gereffi, Gary, (2003). Los Conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confeccción en Torreón, México. En: **Comercio Exterior,** Vol 53, Núm. 4, Abril 2003. México. Págs. 338 - 355

Grupo IDC. (1995-2004). Varios estudios sobre las cadena de valor en Guatemala.

Hernández, R., T. Reardon, J. Berdegué, F. Balsevich, y P. Jano. (2004) **Acceso de pequeños productores de tomate a los supermercados en Guatemala.** (Borrador) Extraido el 8 junio, 2005, del sitio Web de Regoverning Markets: http://www.regoverningmarkets.org/docs/Tomato_GUATEMALA_SEPT30.pdf

Hirschman, A.O. (1958). **The Strategy of Economic Development.** New Haven: Yale University Press.

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2003). Director General del IICA: **Estadísticas oficiales ocultan verdadero aporte de la agricultura a las economías.** Extraído el 21 junio 2005 del INAP: http://inapgt.com/archivos/reactivacionecosoc.pdf

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2004). **¡Sirviendo a los servidores!** Extraído el 21 junio del INAP: http://inapgt.com/archivos/reactivacionecosoc.pdf

Jano, P. (September 2004.) **Estudio de Caso de la Asociación de Usuarios de Miniriego de Palencia (ASUMPAL), Guatemala.** Michigan State University. Extraído el 8 junio, 2005, del sitio Web de Regoverning Markets: http://www.regoverningmarkets.org/docs/EC_ASUMPAL_Guatemala_29Sept.pdf

Kaplinsky, R. (2004) Spreading the Gains of Globalization. En: **Problems of Economic Transition 47,** (2). 74-115.

Kaplinsky, R. (2004). **Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains.** Extraido el 8 junio, 2005, del sitio Web del Institute of Development Studies: www.ids.ac.uk

Kaplinsky, R. y M. Morris. (Diciembre 2003) **A Handboook for Value Chain Analysis. Extraido el 7 de junio 2005, del sitio Web del Developing Markets for Business Services:** http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=395&p_lang=en&p_phase_type_id=1

Kaplinsky, Raphael, (2004). Spreading the Gains from Globalization. En: **Problems of Economic Transition,** Vol 47, No. 2, June 2004. pp. 74 - 115.

Krugman, P. and M. Fujita. (2004). The new economic geography: Past, present and future. En: **Papers in Regional Science** 83, 139-164.

Krugman, P. The Role of Geography in Development. (1999). En: **International Regional Science Review22,** (2). 142-161.

Martínez, L., R. Bernsten, y M. Zamora. (2004). Estrategias del Mercado para el Frijol Centroaméricano. En: **Agronomía Mesoamericana** 15, (2). 121-130. OEA, http://www.sice.oas.org/Dictionary/CP_s.as

OEA. Diccionario de términos de competencia. Documento en internet en: http://www.sice.oas.org/dictionary/cp_s.asp#CP

Paiz Andrade, R. (2004) **Comunidades Autoimpulsadas.** Extraido el 21 de junio, 2005, del World Bank: http://www1.worldbank.org/sp/ldconference/Materials/Day2/Countries/Word_GuatemalaSp.pdf

Pino Arriagada, O. (2004). Análisis de Encadenamientos Productivos para la Economía Regional, Base 1996. En: **Theoría** 13, 71-82.

Porter, M. (1991). **La Ventaja Competitiva de las Naciones** (R. Aparicio Martín, Trad.). Buenos Aires: Ediciones B Argentina s.a. (Original publicado 1990)

Porter, Michael. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. En: **Economic Development Quarterly** 14, **(1).** 15-34.

Ramirez Hernandez, G. (s.f.) **Eslabones: A.O. Hirschman.** Extraido el 27 mayo, 2005, del Eumed.net: http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/Hirschman-Eslabones.htm

Sánchez Colín, S., Zapata Arredondo, G., y E. Campos Rojas. (1997). **Producción Nacional de Aguacate y su Comercialización.** Extraido el 20 de junio, 2005, del avocadosource.com: http://www.avocadosource.com/Journals/CICTAMEX/CICTAMEX_1997/Prod_Nal_Agua.pdf

Torero, M. (2005) Seminario para la preparación de la investigación: El impacto del Tratado del Libre Comercio de Centro América en la agricultura y el sector rural en cinco países centroamericanos, realizado en San José Costa Rica del 2 al 3 de junio de 2005.

El Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES) es una unidad académica de la Universidad Rafael Landívar (URL), especializado en investigaciones y servicios de consultoría. Está fundamentalmente al servicio de estudiantes, catedráticos e investigadores de la URL, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

El objetivo del IDIES es realizar estudios sobre la realidad socio-económica de Guatemala, con la finalidad de:

- coadyuvar institucionalmente al desarrollo humano de los guatemaltecos, especialmente al de los más vulnerables y excluídos, mediante la reducción de la pobreza;
- obtener información y presentar alternativas que sirvan de orientación al sector público, al sector privado y a la sociedad civil para el análisis de los problemas nacionales considerados prioritarios y sus posibles soluciones; y
- enriquecer la vida académica de la URL por medio de la formación de sus estudiantes en el campo de la investigación y propuestas de política.

Actualmente la agenda del IDIES gira en torno al estudio de los fenómenos de la pobreza y la desigualdad en Guatemala, abordados desde un enfoque de Economía de hogares, Economía de empresas y Política Pública.

Idies Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Instituto de Investigaciones
Económicas y Sociales
Universidad Rafael Landívar
Campus Central,
Vista Hermosa III, zona 16
Edificio "O", 3er. nivel, Oficina 301
Telefax (+502) 2426 2591 / 92 y 93
www.url.edu.gt/idies

Cadenas de valor: una aproximación conceptual y metodológica para su estudio

Autor: Wilson Romero Alvarado

Editor:
©2006 Universidad Rafael Landívar
Instituto de Investigaciones
Económicas y Sociales (IDIES)

Rectora:
Guillermina Herrera Peña

Vicerrector General:
Jaime Arturo Carrera Cruz

Vicerrector Administrativo-financiero:
José Alejandro Arévalo Alburez

Vicerrector Académico:
Rolando Enrique Alvarado López, S.J.

Secretario General:
Hugo Rolando Escobar Menaldo

Decana de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales:
Ligia Mercedes García Alburez

Director del IDIES:
Peter Marchetti, S.J.

Coordinación: Regina del Valle

Edición: Fernando Solís

Diagramación: Dante Contreras

Esta publicación es realizada con financiamiento de la fundación Konrad Adenauer, de la República Federal de Alemania.
Derechos Reservados. Se autoriza su reproducción parcial siempre que se cite la fuente. El contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores.